

滚动预算在企业实践中存在的问题与对策

孙志巾

(中国电信股份有限公司深圳分公司 深圳 518000)

【摘要】企业在实际运用滚动预算时遇到不少问题,生搬硬套书本所介绍的滚动预算方法并不可行,企业须结合自身实际做出适当优化。本文通过探讨滚动预算的三个优化思路,即年度内的滚动预算、近细远粗的滚动预算和信息化的滚动预算,提出滚动预算的优化策略。

【关键词】滚动预算 预算优化 信息化建设

预算管理是企业管理的核心内容之一,预算管理在我国经过数十年的发展,逐步成熟。随着市场经济改革的深入,企业管理进入战略管理时代,传统的定期预算管理已经不足以满足瞬息万变的市场需求,越来越多企业开始尝试启用滚动预算。滚动预算能够较好地动态把握市场变化,但其操作复杂且与年度管理契合性差,一旦全面运用滚动预算体系,企业需要承担大量工作且不得不放弃与年度预算相关评价指标和考核体系。如何高效运用滚动预算,怎样对滚动预算进行合理优化使其更好适应企业实际生产经营,成为滚动预算实践中需要研究的课题。

一、标准的滚动预算

滚动预算又可分为连续预算或永续预算,是诸多预算编制方法中相对先进的方法,使用该方法能让企业有效避免年度预算僵化,快速应对变幻莫测的市场环境。标准的滚动预算将预算期与会计年度分离,预算期始终保持12个月的时间跨度。随着预算执行,逐期(月或季度)向后持续滚动,并在原预算期末增列下期(月或季度)预算。标准的滚动预算(以逐月滚动为例)示意图如图1所示。

2014.1.1												2014年											
1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月												
Σ (预测动因×标准定额)+固定成本+特定调整																							

2014.2.1 向后滚动												2014年												2015年	
2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月														
Σ (预测动因×标准定额)+固定成本+特定调整																									

2014.3.1 向后滚动												2014年												2015年	
3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月														
Σ (预测动因×标准定额)+固定成本+特定调整																									

图1 标准的滚动预算示意图

二、优化的滚动预算

滚动预算相较于定期预算拥有很多优势,但标准的滚动预算在企业实际运用中也普遍面临一些问题。

问题一:滚动预算PK年度预算

笔者认为标准滚动预算最大的缺点并非大部分预算管理教材所列举的操作复杂,而是滚动预算的应用迫使企业放弃年度预算管控,运用标准的滚动预算导致企业的年度预算相关评价和考核无法顺利开展,往往会导致滚动预算成为管理信息孤岛。

对策一:年度内的滚动预算

为了解决滚动预算与年度预算脱节的问题,可以采取优化的年度内滚动预算方式。年度内的滚动预算以会计年度为预算期,让预算期与核算期、经营期均保持在同一会计年度。年度内的滚动预算不随预算执行向后扩展预算,而是采取年度内向前和向后双向滚动的方式。根据驱动因素(以下简称“动因”)的变化,对年度内前期预算修正和对年度内后期预算预测开展预算动态管控。年度内的滚动预算示意图见图2。

年度内的滚动预算在编制基期年度预算时,根据标准定额、预测全年动因量及固定特定项目,确定基期预算值。年度内的滚动预算将标准定额固化(特殊情况可调整),通过动因变化实现预算的动态调整,每过去一期(一个季度)回顾已过月份动因实际完成值,重新审视年度内未来月份的动因预测值,对全年预算做出调整。例如,在预算调整点的n月初,根据过去月份(1月至n-1月)的实际动因修正前期预算,依据新情况预计未来月份(n月至12月)的动因量并调整后期预算,前期预算和后期预算



图 2 年度内的滚动预算示意图

之和就是最新的中期年度预算。在年度内以季度为调整节点进行三次中期调整。年末根据全年的实际动因量和标准定额,加上全年固定特定调整,确定全年最终预算值,该最终预算值就是全年评价和考核所依据的预算。年度内的滚动预算全年执行期内,市场环境变化不大,那么动因量变化很小,则全年预算会相对稳定固定在某值附近。但当市场发生重大变动时,则通过动因量的调整,快速实现预算与市场的匹配。优化后的年度内滚动预算可以较好实现滚动预算的动静结合,解决标准滚动预算与年度预算脱节的问题。

问题二:滚动预算性价比低

标准滚动预算的预算期较长,每过去一期需重新编制12个月的预算。事先预见未来预算期的某些活动特别是半年以后的活动,难度往往很大但准确度却普遍较低。运用标准滚动预算的企业往往会被这类难度大但意义不大的远期预测折磨得精疲力竭。

对策二:近细远粗的滚动预算

针对远期预测难度大、准确度低的情况,可以考虑采

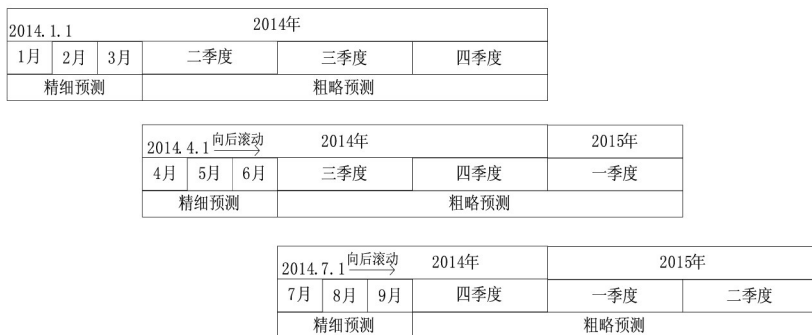


图 3 近细远粗的滚动预算示意图

用优化的近细远粗滚动预算。近细远粗的滚动预算根据人们对未来预测具有近期把握大、远期把握小的规律,将预测精力放在最近3个月预测,主动放弃3个月以上预测的精细度,从而大大降低滚动预算编制的复杂度。需要补充说明的是,该方法放弃的是3个月以上的精细度,并非完全放弃3个月以上的预测本身。近细远粗的滚动预算示意图见图3。

近细远粗的滚动预算与标准的滚动预算一样,采取保持12个月时间跨度逐期向后滚动的方式,可以认为近细远粗滚动预算是对标准滚动预算的优化,也可以认为仅是对标准滚动预算的变通。近细远粗的滚动预算在操作时,将工作重心放在最近3个月的预测,对于余下9个月采取粗犷的预测方式。笔者建议以季度为单位开展滚动,每过一季就将原预算期向后增列一个季度,重新构成12个月。最近一个季度的数据尽可能精确预测,其余三个季度的数据则主要依靠经验值并辅以市场方向判断做出粗略预测,这种舍远求近的方式可以让滚动预算的操作复杂性大幅下降。就整个12个月的预测而言,远期9个月的预测采用精确法或粗略法计算的准确度相差不大,12个月预算期的总体准确度不会因为采用近细远粗产生太大影响,但是工作复杂度却可以实现快速下降。优化后的近细远粗的滚动预算可以较高效的实现预算滚动,是一种性价比颇高的优化方法。

问题三:滚动预算运算复杂

无论是运用标准的滚动预算,还是使用优化的年度内滚动预算或近细远粗

从内部控制的角度谈国企高管腐败治理

庄苏妮

(河海大学商学院 南京 211100)

【摘要】近年来我国国企高管纷纷落马,将国企高管腐败问题推向了热点。本文首先将国企高管腐败的原因分为外部因素和内部因素,并进行了系统的总结。然后从内部控制的角度,结合其内涵,具体提出了几点国企高管腐败的治理措施。

【关键词】 国企 高管腐败 内部控制 治理措施

无论央企系统还是地方国企,近年来都曝出不少腐败案件,垄断部门和国有垄断企业存在的问题一次次被摆上台面。从中储粮窝案、中国移动腐败窝案,到中石油窝案,随着中央加大反腐力度,大型国企的多名高层管理人员接受调查,这一系列事件展现了中央前所未有的对国企反腐的重视,也暴露了国企在管理体制上存在的问题。我国学者为此做了大量的研究,通过对现有研究成果

的归纳总结,国企高管腐败的成因可以分成两类:一是外部宏观环境制度因素;二是企业内部因素。

目前大部分学者致力于通过分析国企高管腐败的外部因素来寻求治理腐败的措施,在这一方面已经形成一致的看法是:国家需要强化市场机制在经济运行中的核心地位,减少政府行政力量的干扰,优化国有企业控制权配置,为企业发展创造良好的外部环境。相对地,从企业

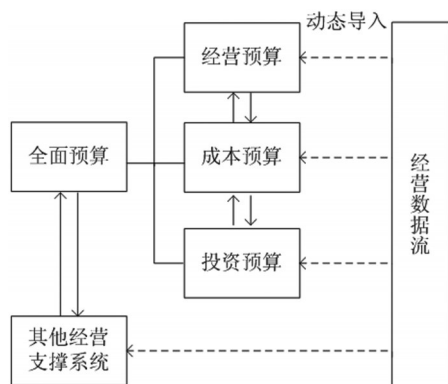


图4 信息化的滚动预算示意图

滚动预算,系统信息化支撑都不可或缺。定期预算到滚动预算并非只是简单的工作量增加的量变,而是质变过程。滚动预算思维体系转变所带来的工作量大增,只有通过现代化的系统信息化才能真正解决问题。

对策三:信息化的滚动预算

信息化改变企业数据收集、保存、传递和运用的模式和效率,基于滚动预算的全面预算体系中经营预算、成本预算和投资预算的经营数据流需要互相流动,滚动预算管理系统与企业其他经营支撑系统的数据流需要实现动态连接,经营数据流涉及部门众多、指标复杂且要求预测

和结果都要迅速准确反馈至预算体系内,这些都要求企业实现信息化才能满足。经营数据流只有通过系统信息化的整合处理,才能有效实现滚动预算高速动态调整及满足企业各类生产经营管理需要。信息化的滚动预算示意图见图4。

信息化能够提高预算编制和调整的效率,是滚动预算评价和考核的重要基础。因企业的规模或特性不同,信息化在各企业的表现形式是多样的,从最简单的Excel管理,到专业的滚动预算系统,甚至是庞大的企业ERP信息系统。信息化没有固定的最优模式,适应企业自身的信息化对于本企业而言就是最好的。滚动预算存在大量预算编制和调整的工作,各系统和模块的数据要求能够实现自动更新或模型计算,系统化应用可以在很大程度上提高滚动预算管理水平和效率。信息化将滚动预算管理从繁重手工事务中解放出来,让预算管理人员可以更好地开展管理。信息化将预算管理与企业其他管理信息有效整合,让预算管理人员可以更多地从全局观点去思考问题。信息化的滚动预算是实现滚动预算在企业高效运行的基本保障。

主要参考文献

1. 赵卫东.企业预算管理的信息化初探.财经界,2014;1
2. 李爱民,吴帅.预算松弛:基于预算目标的动态博弈.财会月刊,2011;36